

## РЕЦЕНЗИИ

### **В ПОИСКАХ «ЗАМЫКАНИЯ» ФИРМЫ: НОВЫЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ СТРАТЕГИЙ**

Рецензия на книгу: Клейнер Г. Б. *Стратегия предприятия*.  
М.: Дело, 2008. 568 с.

**А. В. БУХВАЛОВ, В. С. КАТЬКАЛО**  
*Высшая школа менеджмента СПбГУ*

Все говорят: нет правды на земле.  
Но правды нет и — выше. <...>  
<...> Поверил  
Я алгеброй гармонию.

*А. С. Пушкин. Моцарт и Сальери*

Монографию Г. Б. Клейнера, буднично озаглавленную «*Стратегия предприятия*» [Клейнер, 2008], невозможно анализировать в одном ряду с учебниками и книгами по стратегическому менеджменту, посвященными собственно анализу того, что представляет собой стратегия и каким образом она разрабатывается. Подход автора, по-видимому, навеян исследованиями по математике и естественным наукам, при проведении которых часто оказывается полезным прием погружения изучаемого объекта в более широкие структуры, с возможностью анализа данного объекта в более общем контексте.<sup>1</sup> Здесь нелишне

напомнить, что свою научную карьеру Г. Б. Клейнер начинал как специалист по абстрактной алгебре — одному из наиболее актуальных сегодня направлений чистой математики. Поэтому, несмотря на то что перспективы поиска «правды» в экономической теории зачастую выглядят проблематичными, в полном соответствии с эпиграфом книгу Г. Б. Клейнера можно признать успешной попыткой «поверки» экономики алгеброй.

Автор погружает предприятие в широкий пространственно-временной и институциональный контекст, что позволяет ему развить оригинальную теорию предприятия и его стратегии. Книга является (на сегодняшний день) завершением цепочки монографий [Клейнер, 1998; 2001; 2002; 2004; Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997; Макаров, Клейнер, 2007]. Нет сомнений

<sup>1</sup> Конечно, подобные методы успешно используются и экономистами. Как отмечено в [Бухвалов, 2009], феномен недооценки ИРО, рассматривавшийся сначала лишь как «недобор» компанией средств в результате информационной асимметрии, допускает значительно более глубокую и убедительную интерпретацию в рамках анализа концентрации собственности, корпоративного контроля и учета будущих возможностей управленческих решений.

в том, что их автор еще вернется к дальнейшему развитию теории в своих следующих работах.

Во введении рецензируемой нами книги Г. Б. Клейнер отмечает, что мотивацией для ее написания, как это обычно и бывает, явилась его неудовлетворенность существующей теорией предприятия, а также несогласие с «общепринятым» понятием предприятия, с применяемыми в этой области методологией и моделями, с недопониманием важности задач управления предприятиями практиками и политиками. По-видимому, важным эмоциональным мотивом послужила исследовательская и консалтинговая практика автора и его коллег на российских предприятиях, имевшая место с начала 1990-х гг. Таким образом, монография основывается не только на теоретическом исследовании, базирующемся на системном подходе, но и на серьезных полевых работах и обследованиях предприятий (подр. см. Приложение 2 книги). Актуальность работы подчеркивает тот факт, что в макроэкономически успешные 2000-е гг. 26% предприятий в России, как указывает автор, были убыточными, что существенным образом подрывает потенциал российской экономики.

В книге четыре главных героя и, соответственно, четыре главы: (1) предприятие; (2) система; (3) теория предприятия; (4) стратегия. Сверхзадачей теории, которую уже много лет выстраивает Г. Б. Клейнер, является сопряжение всего этого с целью выработки стратегии, обеспечивающей стабильное развитие предприятия.

Обсудим то, как понимает автор понятие «предприятие» и ряд сопутствующих концепций. Автор сетует на неоднозначность трактовки термина «предприятие» и предлагает отождествлять его с понятиями «фирма» и «компания». При этом он, конечно, осведомлен об имеющих давнюю историю дискуссиях о трактовке самого понятия «фирма» (см. также: [Бухвалов, Катькало 2005]). Для Г. Б. Клейнера пред-

приятие является организацией, в которой осуществляется полный цикл, состоящий из производства продукции, ее реализации и воспроизводства израсходованных ресурсов за счет полученного от реализации дохода. Таким образом, автор концентрируется прежде всего на материальной стороне фирмы как производящей организации и рассматривает ресурсы в виде капитала как материального фактора (основные и оборотные фонды) и человеческого труда (который, конечно, включает и нематериальные факторы) — именно в таком смысле автор говорит о ресурсах в подразделе 4.4 «Ресурсно-рыночная стратегия предприятия». Отметим, что такая традиционная микроэкономическая классификация ресурсов в отдельных местах книги вступает в терминологическое противоречие со значительно более общим образом трактуемым понятием «ресурсы» в рамках так называемой ресурсной концепции фирмы.<sup>2</sup> Судя по замечаниям, разбросанным по тексту монографии, Г. Б. Клейнер положительно относится к ресурсной концепции (иногда используя в этом смысле вместо термина «ресурс» термин «ресурсная база»). Однако отсутствие четкого терминологического различия между тем, что автор называет «ресурсами» (и что принято называть в микроэкономике факторами производства), и ресурсной концепцией, может составить некоторую трудность для читателя.

Подчеркнем, однако, что подход автора является более общим и реалистичным, чем микроэкономическая модель фирмы, а именно: в отличие от микроэкономики, предприятие живет и развивается во времени, поэтому технология не является зафиксированной. Наоборот, она совершенствуется благодаря использованию ресурсов, которые в результате меняются

<sup>2</sup> С подробным изложением ресурсной концепции фирмы можно ознакомиться в [Катькало, 2006, гл. 5].

качественно, и качественному же улучшению трудового коллектива. В отличие от фирмы, которая обычно рассматривается в экономике в статике, предприятие по Клейнеру является вечно живущим<sup>3</sup>, динамически развивающимся организмом. Случаи «смерти» известных фирм фиксируются, как правило, только в тех отраслях, которые умирают в целом из-за того, что технический прогресс двинулся по принципиально другой линии (примерами являются Polaroid в фотоиндустрии, Quarterdeck Office Systems — в области управления «верхней» памятью ПК, Stacker — в области программного сжатия данных и программ на жестких дисках в реальном времени). В остальных отраслях никто не «убивает» предприятие — предприятие может менять собственников, рыночное позиционирование, даже территориальное размещение, но все равно остается идентифицируемым как предприятие определенной отрасли с его основными фундами, коллективом работников и тем, что Г. Б. Клейнер называет «духом» предприятия. К нему относятся многие нематериальные активы, специфические для данного предприятия, в частности устойчивые бренды производителя.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> На с. 31 автор говорит о массовом «падеже» предприятий в России, но при этом не анализирует вопрос о том, являлись ли упомянутые им 50 тыс. предприятий таковыми в соответствии с его собственным определением. Эти данные фиксируют предприятия (фирмы) как «юридические фикции», т. е. соответствуют именно тому пониманию предприятия, которое отвергается автором. Кроме того, представляется, что анализ «падежа» лучше было бы заменить явным рассмотрением банкротств и соответствующего законодательства. Тезис же о «гражданских правах предприятия» есть не что иное, как законодательство о банкротстве — как и любой другой элемент системы законодательства, оно может быть более или менее эффективным.

<sup>4</sup> В качестве примера можно указать на историю фирмы Adidas, которая наряду с пиками успеха имела и провалы с последующей сменой собственника и менеджмента, оставаясь при этом

На самом деле подход Г. Б. Клейнера к понятию «предприятие» сильно отличается от традиционных трактовок термина «фирма». Прежде всего, он, конечно, не согласен с пониманием фирмы как юридической фикции. Более близко ему по подходу институциональное понимание Коуза, с нахождением равновесия центростремительных и центробежных сил между участниками (работниками) фирмы. Однако многое отличает предприятие Клейнера от фирмы Коуза: Коуз даже не ставит вопроса о стабильности фирмы как полученного равновесного решения. Для Клейнера стабильность существования, идентифицируемость<sup>5</sup> являются центральными свойствами. Не устраивает автора и понимание фирмы по Дженсену–Меклингу — как совокупности контрактов между собственниками, менеджерами и кредиторами. Все три упомянутые стороны не являются ни долгосрочными, ни существенными характеристиками предприятия: менеджеры и собственники меняются, предприятие рассчитывается по своим кредитам, но само оно по-прежнему идентифицируемо. Точно так же лишь отдельные точки соприкосновения возникают с новомодной теорией стейкхолдеров: даже работники предприятия (безоговорочные стейкхолдеры) не являются, по Клейнеру, частью предприятия — неотъемлемой частью предприятия выступает трудовой коллектив в целом.<sup>6</sup>

Чрезвычайно своеобразно методологическое обрамление, в рамках которого Г. Б. Клейнер излагает свою теорию. Он широко пользуется системным анализом в лидирующим брендом в отрасли производства спортивной обуви.

<sup>5</sup> Рецензенты предпочитают термин «идентифицируемость» термину «дух предприятия», который использует автор.

<sup>6</sup> Последнее замечание показывает, что и институт лидерства имеет отношение к предпринимательству по Клейнеру только в том (несчастливом) случае, когда без данного лидера предприятие разваливается.

его самом общем виде, методом построения метафоры для объяснения своего понимания различных явлений, однозначное определение которых сложно (а может быть, и вовсе нельзя) сформулировать. В исследованиях по экономике и менеджменту известны теоретические модели, которые нельзя отнести ни к позитивным (т. е. они не описывают реальное поведение), ни к нормативным (т. е. они не приводят к определенному правилу принятия решений), но тем не менее размышления об определенном круге явлений невозможны без их привлечения.<sup>7</sup>

Возвращаясь к содержанию понятия «предприятие», надо отметить, что на практике оно существенно отличается от понятия «бизнес». Бизнес является, с одной стороны, более широким, а с другой — менее фундаментальным понятием, так как возникающие бизнес-группы, альянсы, сети и т. п. носят значительно более временный характер, чем предприятие. С точки зрения теории предприятие сильно отличается от традиционного понимания фирмы или компании тем, что, по крайней мере на сегодняшнем этапе развития теории, невозможно указать целевую функцию предприятия: прибыль, безусловно, важна, но является краткосрочным показателем. Ценность (капитализация) компании выступает целью для акционеров, которые, в соответствии с теорией Г. Б. Клейнера, являются временными хозяевами предприятия. В теории стейкхолдеров также не имеется однозначного понимания целевой функции фирмы.

<sup>7</sup> В работе [McGoun, 2003] логика «метафоры» проведена для таких фундаментальных понятий финансовой экономики, как модель ценообразования на капитальные активы (САРМ) и модель Блэка–Шоулза ценообразования на опционы (ОРМ). Проблематике метафоры как методологического инструмента в стратегическом менеджменте и теории организации посвящены, в частности, статьи [Lamberg, Parvinenthe, 2003; McGoun, 2003; Cornelissen, Kafouros, 2008; Shenkar, Luo Yadong, Yeheskel, 2008].

Кратко изложив подход Г. Б. Клейнера в целом, подискутируем с автором по поводу роли собственников в судьбе предприятия. Отдельный конкретный собственник точно так же не привязан к предприятию, как и отдельный работник. Однако для Г. Б. Клейнера коллектив работников является внутренней неотъемлемой частью предприятия (с. 37). Представляется логичным рассматривать не отдельного собственника, а совокупность собственников в качестве внутренней неотъемлемой части предприятия (последнее не исключает и государственные предприятия). Такого рода подход позволил бы считать максимизацию ценности как долгосрочной справедливой цены предприятия его естественной целевой функцией. При этом совокупность собственников как традиция корпоративного управления (власти) на данном предприятии может выступать в качестве фактора точно так же, как и коллектив предприятия, о котором говорит Г. Б. Клейнер. Такого рода логика включает в себя такие распространенные процессы реструктуризации предприятий, как горизонтальные и вертикальные слияния (но по-прежнему не охватывает конгломератные слияния).

Как отмечалось, важным достижением теории предприятия по Клейнеру является погружение предприятия в общую институциональную, динамически развивающуюся систему.<sup>8</sup> Для этого необходимо определить естественные границы предприятия. Как и в теории Коуза, эти границы определяются равновесием между внешними и внутренними факторами, круг которых, однако, намного шире учета транзакционных издержек. Предприятие по Клейнеру включает в себя целый ряд внешних элементов, без которых невозможна его деятельность. Особую роль в числе таких элементов играет государство, определя-

<sup>8</sup> В своей работе Г. Б. Клейнер часто проводит параллели с эволюционной теорией фирмы (см.: [Нельсон, Уинтер, 2002]).

и другие законодательные правила, стимулирующую или дестимулирующую систему налогов и процентных ставок, реализующие различные программы поддержки отраслей или отдельных предприятий.<sup>9</sup> Тема государственной поддержки и учета государства как важнейшего стейкхолдера и арбитра, задающего правила игры, близка многим российским экономистам, и Г. Б. Клейнер — яркий тому пример (как и многие другие ученые из ЦЭМИ РАН). Взаимодействию между государством и предприятием посвящены многие страницы рецензируемой монографии.

Системный подход к концепции предприятия реализуется Г. Б. Клейнером в виде следующей модели. Предприятие  $E$  рассматривается как подсистема в социально-экономической системе страны  $S$ , которая является частью мировой экономической системы  $W$ . В рамках этой модели предприятие  $E$  моделируется как свое «замыкание» в страновой экономике. Здесь под замыканием подразумевается естественное расширение предприятия в триаде предприятие — экономика — общество. В такой ситуации очень важно описать, что лежит за пределами предприятия. В связи с этим возникает понятие странового дополнения  $S \setminus E$ <sup>10</sup>. По существу, дополнение представляет страну  $S$  без данного предприятия  $E$ . Автор отмечает многообразие функций предприятия, которые не были замечены ранее, классифицированных по семи слоям (см. рис. 3.5–3.7). В книге вводятся важнейшие типы взаимодействия предприятия и внешней среды (с. 157–161): давление и приглашение; информационно-когнитивные аспекты; телеологический подход; микроэкономический

перфекционизм; внешние стейкхолдеры; системная интернализация и экстернализация. Функционирование предприятия описывается как многопроцессная и многопроцессорная система (см. рис. 1.3). Внешняя макросреда предприятия представлена на рис. 2.4 монографии. Автор акцентирует внимание на ментальных, культурных, институциональных, исторических и т. п. особенностях страны. Отсюда вытекает неоднократно проводимая автором идея о необходимости учета страновых факторов применительно к России.

Из нетрадиционной логики анализа предприятия вытекает и своеобразие рассмотрения стратегии предприятия. Автор указывает на определенный разрыв между миссией и целями, связанными со стратегией, существующий в современной теории (с. 346–347). Кроме того, понятие миссии слишком абстрактно и, как правило, формулируется в терминах внешнего позиционирования. Согласно Г. Б. Клейнеру, стратегия является достаточно полным, но непротиворечивым комплексом отдельных, но взаимосвязанных стратегических решений. Стратегическими автор называет решения, которые имеют кардинальное значение для предприятия и влекут за собой долговременные и неотвратимые последствия. Данное определение перекликается с определением стратегического планирования по Ансоффу [Ансофф, 1989]. Оно позволяет сформулировать классификацию стратегий по сферам деятельности предприятия (на с. 354–355 приведены 13 такого рода стратегий, на некоторых примерах мы остановимся подробнее ниже). Автор отмечает также роль стратегии в жизни предприятия (с. 356–360). В частности, стратегия является средством обеспечения целостности (идентифицируемости) предприятия. Заметим, что в своей книге Г. Б. Клейнер расширяет классическую точку зрения практика о роли стратегического менеджмента как взаимосвязи

<sup>9</sup> В качестве отраслевых политик часто используются системы льготного кредитования, защита от иностранных производителей с помощью таможенных барьеров и др.

<sup>10</sup> В книгах [Клейнер, 2008; Макаров, Клейнер, 2007] вместо  $S \setminus E$  написано  $S/E$ , что представляется очевидной типографской опечаткой.

между организацией и ее внешним окружением (см.: [Schendel, Ansoff, Channon, 1980]) — он описывает динамичное и многомерное (теория семи слоев) взаимодействие между предприятием и его окружением.

Глава 4 рецензируемой книги полностью посвящена краткому изложению различных направлений стратегии предприятия. Основная часть этого материала была опубликована в более ранних монографиях и статьях автора (см., напр.: [Клейнер, 2003]). Впервые опубликованы результаты о кадровой стратегии предприятия (п. 4.8). Используя метафору как инструментарий, автор выделяет следующие типы трудовых коллективов: «Стая», «Семья», «Автобус», «Улей», «Стадо», «Пауки в банке». К достоинствам авторского подхода следует отнести его стремление к совершенству и законченности своих моделей. Так, Г. Б. Клейнер показывает, что в рамках определенной классификации перечисленные выше типы коллектива исчерпывают все существующие возможности (с. 441). Значительное место в книге уделено когнитивной стратегии предприятия (п. 4.11), под которой понимается стратегия управления знаниями.

Понимание Г. Б. Клейнером предприятия и его стратегии представляется очень близким к идее, лежащей в основе составления перечня системообразующих предприятий Российской Федерации. Предприятия относятся к этой категории независимо от доли участия в них государства, капитализации и других важных свойств, которые, однако, согласно автору, не являются сущностными. Предприятия и называются системообразующими именно потому, что составляют скелет экономики страны. Тем самым их место идентифицируемо даже в случае, если в текущий период времени они являются хозяйственно неуспешными.

Рецензентам представляется целесообразным проиллюстрировать вышеизложен-

ное на примере рассмотрения текущего состояния одного из самых известных российских предприятий, ныне носящего название ОАО «Кировский завод». Исторически оно прославилось как ведущее российское предприятие тяжелой и военной промышленности XIX в., известное под названием «Путиловский завод».<sup>11</sup> По состоянию на I квартал 2009 г. как конкурентное, так и финансовое положение предприятия оставляло желать лучшего. В трудный период, когда в прессе постоянно появлялись сообщения о возможном банкротстве завода, чья капитализация на март 2009 г. составляла сумму порядка 100 млн долл. при общей сумме долговых обязательств порядка 130 млн долл. (данные отчета компании за I квартал 2009 г., см. <http://www.kzgroup.ru>), в мае 2009 г. оно было включено в список системообразующих предприятий Российской Федерации. Это решение правительства полностью согласуется с логикой работы Г. Б. Клейнера, однако статус системообразующего предприятия не есть индульгенция от плохого управления. Представляется, что для возрождения «духа» было бы замечательно вернуть заводу его славное первоначальное название — точно так же, как городу Ленинграду было возвращено имя Санкт-Петербург. Сохранился целый ряд системных свойств предприятия — его история, принадлеж-

<sup>11</sup> Путиловский завод был учрежден на его нынешнем месте 3 апреля 1801 г. как «казенный чугунолитейный завод». Во второй половине XIX в. под руководством выдающегося инженера Николая Ивановича Путилова завод обеспечил бум железнодорожного строительства в России, организовав производство рельсов, а затем и вагонов. В 1868 г. Путилов выкупил завод из казны, а в 1873 г. реорганизовал его в акционерное общество. Следует отметить, что «Путиловский завод» выступил в качестве объекта, на основе изучения которого было доказано, что крупные российские компании развивались по тем же законам, что и зарубежные, в соответствии с теорией Чандлера (см. об этом: [Grant, 1999]).

ность к отрасли тяжелого машиностроения, востребованной в современной России, историческое расположение, значимость для экономики города и страны. Наверное, нет необходимости останавливаться на том, какие ресурсы были утрачены заводом с путиловских времен и какие из них необходимо воссоздать, чтобы предприятие опять стало успешным.

Книга Г. Б. Клейнера была опубликована в начале 2008 г., еще в преддверии текущего кризиса. Какую мораль мы можем вынести из подхода рецензируемой монографии в нынешних условиях? В ней нет сказочных рецептов того, как богатеть во время кризиса. Но есть другая очень важная мораль: предприятие не должно потерять свою идентичность. Взаимодействия между органами власти и предприятием должны быть взаимодополняющими, основанными на обоюдной выгоде (власти создают условия для работы, предприятие производит продукт и обеспечивает занятость).

Отметим, что кроме публикаций Г. Б. Клейнера и его коллег важным каналом распространения и интегратором идей системного подхода к стратегическому управлению являются проводимые уже в течение 10 лет Всероссийские симпозиумы по стра-

тегическому планированию (см., напр.: [Девятый Всероссийский..., 2008]).

Книга адресована, прежде всего, руководителям крупных предприятий, государственных органов как федерального уровня, так и уровня субъектов федерации. Этим она существенно отличается от массы работ по стратегическому управлению, которые связаны с разработкой и реализацией стратегии на уровне отдельной фирмы. Стратегия по Г. Б. Клейнеру относится к более высокому иерархическому уровню — она является продуктом, совместно «проектируемым» руководством предприятия, федеральными и муниципальными органами власти (как в законодательной, так и в исполнительной сфере). По существу, речь идет о стратегии партнерства между предприятием и властью, которая обеспечивала бы, с одной стороны, устойчивое развитие предприятия, а с другой — социальную ответственность предприятия перед обществом и страной.

Рецензенты выражают надежду на то, что политики всех уровней, руководители и собственники предприятий смогут использовать философию стратегического управления, предлагаемую в монографии Г. Б. Клейнера «*Стратегия предприятия*», на благо России.

## ЛИТЕРАТУРА

- Ансофф И. 1989. *Стратегическое управление*. М.: Экономика.
- Бухвалов А. В. 2009. Почему компании становятся публичными? Теория и практика IPO. *Российский журнал менеджмента* 7 (1): 69–78.
- Бухвалов А. В., Катъкало В. С. 2005. Эволюция теории фирмы и ее значение для исследований менеджмента. *Российский журнал менеджмента* 3 (1): 75–84.
- Девятый Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий». *Российский журнал менеджмента* 6 (2): 161–166.
- Катъкало В. С. 2006. *Эволюция теории стратегического управления*. М.: Изд-во СПбГУ.
- Клейнер Г. Б. (ред.). 1998. *Стратегии бизнеса. Аналитический справочник*. М.: КОНСЭКО.
- Клейнер Г. Б. (ред.). 2001. *Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли, предприятия*. М.: Наука.
- Клейнер Г. Б. (ред.). 2002. *Стратегия развития предпринимательства в реальном секторе экономики*. М.: Наука.

- Клейнер Г. Б. 2003. От теории предприятия к теории стратегического управления. *Российский журнал менеджмента* 1 (1): 31–56.
- Клейнер Г. Б. 2004. *Эволюция институциональных систем*. М. Наука.
- Клейнер Г. Б. 2008. *Стратегия предприятия*. М.: Дело.
- Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. 1997. *Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность*. М.: Экономика.
- Макаров В. Л., Клейнер Г. Б. 2007. *Микроэкономика знаний*. М.: Экономика.
- Нельсон Р. Р., Уинтер С. Дж. 2002. *Эволюционная теория экономических изменений*. М.: Дело.
- Cornelissen J. P., Kafouros M. 2008. Metaphors and theory building in organization theory: What determines the impact of a metaphor on theory? *British Journal of Management* 19 (4): 365–379.
- Grant J. A. 1999. *Big Business in Russia: The Putilov Company in Late Imperial Russia, 1868–1917*. University of Pittsburgh Press: Pittsburgh.
- Lamberg J.-A., Parvinenthe P. 2003. River metaphor for strategic management. *European Management Journal* 21 (5): 549–557.
- McGoun E. G. 2003. Finance models as metaphors. *International Review of Financial Analysis* 12 (4): 421–433.
- Schendel D., Ansoff I., Channon D. 1980. Statement of editorial policy. *Strategic Management Journal* 1 (1): 1–5.
- Shenkar O., Luo Yadong, Yeheskel O. 2008. From “distance” to “friction”: Substituting metaphors and redirecting intercultural research. *Academy of Management Review* 33 (4): 905–923.

*Статья поступила в редакцию  
5 июня 2009 г.*